Vom Teenager zum Manager

von Professor Dr. Hans Eberhard Scheffler



Die Entwicklung vom Teen-ager zum Man-ager ist der emanzipatorische Versuch des Mannes: Manager kann jeder werden; entweder durch eigenes Können - oder durch die Dummheit der anderen.

Die kurze Karriere vom Studium zum Frührentner wird bekannlich durch das Peter-Prinzip geprägt, das heisst: In der Hierarchie einer Unternehmung neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zur Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen. Mit anderen Worten: vom Man-ager zum Vers-ager. Man nennt dies Management Development. Nachwuchskräfte, die wir so entsorgen wollen, bezeichnen wir als vielversprechend.

Das Wort Manager wird nicht nur für Herren angewendet. Es führt aber zu Missverständnissen, wenn man weibliche Führungskräfte als »Miss-manager« bezeichnet. Der Begriff »Missmanagement« ist nicht dem weiblichen Geschlecht vorbehalten. Vielmehr gilt: Irren ist männlich.

Die Entwicklung vom Manager zum Top-Manager deutet sich dadurch an, dass er zunehmend in Ich-Form spricht und zu grundsätzlichen Monologen neigt. Hinzu kommt, dass seine menschlichen Grundbedürfnisse vom Geltungsbedürfnis dominiert werden.

Damit kommen wir zur Unterteilung der Unternehmensangehörigen in Fachleute, Manager und Top-Manager:

- Der Fachmann denkt nicht, er weiss.
- Der Manager denkt, aber weiss nichts.
- Der Top-Manager erspart sich das Denken und weiss nichts, er hat unternehmerisches Gespür. Top-Manager sind einsam, einsame Spitze.

Wenn die Zahl der Vorstandsmitglieder die Zahl der Kunden zu übersteigen droht, überwindet der Top-Manager seine Einsamkeit, indem er kongeniale Unternehmensberater einschaltet, deren Erfolgskonzept allgemein lautet: Knallhart in der Darstellung und banal in der Sache, wahnsinnig im Preis.

Von ihnen wird verlangt:

- Distanz zur Realität,
- systematische Erfassung der Irrelevalz,
- geistige Durchdringung des Nichts,
- Interpretation des Banalen und Analyse des Unvorhersehbaren.

Der Unternehmensberater ist also ein Mann, der 49 Liebspositionen kennt, aber kein einziges Mädchen.

Die Managertätigkeit selbst wird von Myrphy‘s Gesetz beherrscht: »Wenn etwas schiefgehen kann, geht es auch schief.« In der Management-Hierarchie heisst das: »Je höher man die Leiter erklimmt, desto mehr Fehler kann man sich erlauben.« Wenn man schliesslich nur noch Fehler macht, nennt man das Führungsstil. Mit anderen Worten: Wo ein Top-Manager auftaucht, klappt nichts - aber er taucht nicht überall auf.

Art und Umfang der Entscheidungen werden wesentlich vom Temperament der Top-Manager bestimmt.

Man unterscheidet folgende Manager-Typen:

Zunächst einmal der **Hyper-Dynamiker**: Er frönt der Decision by Overdrive und zeichnet sich durch provozierende Zielsetzungen für seine Untergebenen aus. Zugleich geniesst er die bei seinen Kollegen ausgelösten Überraschungseffekte (Managemant by fascination). Sachdienliche Hinweise auf Risiken vermögen ihn zur Raserei zu bringen. Das Unternehmen verkraftet seine Anstösse nur, wenn ein nicht unwesentlicher Teil seiner Arbeitszeit durch ausgedehnte Dienstreisen und häufige Bewirtungen neutralisiert wird.

Das temperamentsmässige Gegenstück ist der **bürokratische Phlegmatiker**: Dieser Manager-Typ, der in fanatischer Weise dem Vorsichtsprinzip huldigt, führt nach der Bonsai-Methode: Jede aufkeimende Initiative wird sofort beschnitten. Wenn es einen Weg gibt, wichtige Entscheidungen zu verzögern, er wird ihn mit Sichheit finden.

Das Gegenstück ist der **optimistische Managertyp**, der auch dann, wenn er die Übersicht verloren hat, den Mut zur Entscheidung besitzt. Er nimmt die Dinge nicht so tragisch, wie sie sind. Schliesslich gilt: Eine Fehlentscheidung auf Anhieb spart immerhin Zeit.

Der **hochintellektuelle Manager** weiss zu jedem Problem eine schlaue Frage und schlägt scharfsinnige Lösungen vor, die nicht zum Problem passen. Bei Entscheidungen und insbesondere bei deren Umsetzung hält er sich wohlweisslich zurück, um ungehindert neue kritische Fragen stellen zu können.

Sein Pendant ist der **Praktiker**, der stets grosse Stücke auf sich selbst hält und für den Konzeption und Konfusion identische Begriffe sind. Er weiss dass die Alternative zur Sackgasse der Holzweg ist und folgt ihm entschlossen.

Neben dem gemeinen Manager gibt es noch den **Konzernmanager**. Mit latentem Informationsdefizit ist er der einzige Manager mit Überblick. Wenn er eine Stimme aus dem Konzernchaos hört: Sei gelassen und froh- es könnte schlimmer kommen, dann ist er gelassen und froh - und es kommt schlimmer !

Das Allerletzte ist der **Euro-Manager**: Er stammt aus einem Elternhaus mit gemischten Nationalitäten, hat an einer Business-School studiert; ist mit einer Exotin verheiratet, trägt Flanellhosen von Saint Laurent und hält sich vorwiegend in Airports auf. Er ist ein gesellschaftliches Ass mit erotischer Ausstrahlung.

Unentbehrlich ist der Top-Manager als Aufsichtsrat, weil er auf Sicht rät, wie sich das Geschäft entwickelt. Ein unwiderstehliches Spielzeug für den Top-Manager ist die Planung, die in ihrem Kern auf das Ersetzen des Zufalls durch Irrtum zurückgeführt werden kann. Heute kann man mit Hilfe der Computer schneller und genaür irren. Die zweite Leidenschaft des Topmanagers ist die Rechnungslegung seiner Spitzenleistungen. Sie darf nicht einseitig gebildeten Finanzexperten überlassen werden, sondern erfordert eine professionale Behandlung durch das Top-Management. Professionelles Bilanzmanagement vollzieht sich in folgenden Phasen:

1. *Präjudiz des Jahresergebnisses durch den Vorstandsvorsitzenden*
2. *Aufstellung des Abschlusses durch das Rechnungswesen*
3. *Verwirrung des Vorstandes*
4. *Suche nach bilanzpolitischen Korrekturmöglichkeiten*
5. *Frustration des Rechnungswesens*
6. *Begeisterung des Vorstandsvorsitzenden*
7. *Resignation des Abschlussprüfers*
8. *Auszeichnung des Vorstandes durch den Aufsichtsrat*
9. *Beruhigung der Kreditgeber*

Obwohl Erfolg so ziemlich das Letzte ist, was einem Manager von Kollegen verziehen wird, spricht er ständig davon. **Lassen sie ihm dies selbst erarbeitete Vorurteil !**